



**Pontificia Universidad
JAVERIANA**

— Bogotá —

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Carrera de Administración de Empresas (N)

**ESTADO DEL ARTE SOBRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL EN RELACIÓN
CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL – VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

ANDREA DEL PILAR VILLAMIZAR NIETO

**TUTOR
HUMBERTO VALERO CÁRDENAS
MAGISTER EN PLANEACIÓN SOCIOECONÓMICA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (N)
BOGOTÁ, CUNDINAMARCA
2008**

DEDICATORIA:

A Dios por llenarme de sabiduría, tolerancia
y perseverancia para superar esta
etapa de mi vida académica

A mis padres, mis hijos y mi esposo;
quienes me brindaron su apoyo
incondicional y con su amor me llenaron de
fortaleza para no decaer durante el proceso.

AGRADECIMIENTOS

A mi Tutor Humberto Valero
por su paciencia, dedicación y
asesoría, que hicieron posible
llevar a cabo esta investigación.

A la entidad donde laboro actualmente,
por apoyar mis planes académicos y
colaborar en mi formación profesional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
II. JUSTIFICACIÓN	17
III. OBJETIVOS	18
A. OBJETIVO GENERAL	18
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
IV. MARCO TEÓRICO	19
V. METODOLOGÍA	24
A. CONTEXTUALIZACIÓN	24
B. CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	24
C. CATEGORIZACIÓN.....	25
VI. RESTRICCIONES	25
VII. RECURSOS.....	25
VIII. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	26
IX. CLASIFICACIÓN DE LOS ANÁLISIS EFECTUADOS.....	68
A. POR TEMA	68
B. POR ORDEN CRONOLÓGICO	70
C. POR AUTOR	73
X. IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	75
XI. CONCLUSIONES FINALES	77
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	79
A. TEXTOS:	79
B. INTERNET:	84

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo visto a lo largo de la Carrera de Administración de Empresas acerca de la administración clásica cuyo principio era crear un valor agregado a cada organización con el fin de especializarse en un campo y gracias a esto obtener mayores utilidades por una parte pero por otra no permitía que se aprendiera algo diferente al campo de acción de cada persona en particular. En la época actual existe la necesidad del aprendizaje individual interactuando entre las diferentes áreas de una organización y de esta manera se adquieren continuamente nuevos conocimientos que se verán reflejados en el bienestar del empleado y a su vez de la organización permitiendo fijar metas más altas al mejorar la productividad.

De esta manera se hace posible plantear el desarrollo del aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional.

En la época actual las organizaciones se preocupan por hacer diagnósticos sobre sus principales fallas y buscan continuamente estrategias para superarlas, hallar estas fallas lleva a buscar que los integrantes de una organización adquieran nuevos conocimientos o refuercen su experiencia (conocimiento tácito) y los apliquen a la misma organización, sin embargo cuando no se obtienen resultados positivos, se pierde el esfuerzo realizado y la organización no da valor suficiente al capital intelectual, es cuando el empleado decide buscar otros caminos y hallar otra entidad que lo lleve a su autorrealización, esto se convertirá en pérdida de un activo intangible para la organización y en ganancia del mismo para quien lo reciba y lo valore.

De acuerdo con lo planteado anteriormente y tomando la diversa información encontrada de distintos autores respecto al aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, busco profundizar a lo largo de la investigación la relación existente entre el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional hallando tanto ventajas como desventajas, para lo cual se tendrán en cuenta las teorías de Peter Senge, Chris Argyris, Delio Castañeda, Ikujiro Nonaka entre otros.

Esto nos lleva a realizar un Estado del Arte mediante el análisis de la información encontrada que busca lograr una conceptualización de cada tema propuesto, lo cual que dará como resultado saber si es ventaja o desventaja el Aprendizaje Individual en relación con el Aprendizaje Organizacional.

Al final de cada análisis se hace una pregunta que abre la posibilidad de investigar a futuro sobre cada uno de los temas planteados.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo del proceso de preparación profesional y dentro de las enseñanzas obtenidas, han existido inquietudes acerca de la importancia de que el individuo se sienta competitivo dentro de la organización hasta el punto de lograr satisfacer sus necesidades de autorrealización, y como esto se ve reflejado en el mejoramiento de diferentes procesos de la organización, por tanto se plantea la elaboración del estado del arte del aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional, cuyo fin es analizar textos de diferentes autores que han tratado temas enlazados con el aprendizaje en general, el aprendizaje organizacional, el aprendizaje a nivel individual y el conocimiento, obteniendo sus diferentes puntos de vista que nos permiten lograr el propósito de hallar las ventajas y desventajas del Aprendizaje Individual en relación con el Aprendizaje Organizacional.

En busca de lo anterior y tomando en cuenta los avances a nivel organizacional en cuanto a nuevas tecnologías, procesos de selección que en la última década se realizan basados en las competencias y sumados a la adquisición de conocimiento, generan importancia del recurso humano dentro de la organización lo cual hace que la organización incentive la adquisición y aplicación de conocimiento a nuevos procesos que las llevarán a mejorar su productividad y por tanto obtener mayores utilidades. Este conocimiento generalmente se convierte en capital intangible¹ para la organización que puede representar una ventaja competitiva en el largo plazo o perjudicarla en caso de no detectar la importancia de éste.

En realidad muchos autores como Peter Senge, Chris Argyris, Ikujiro Nonaka entre otros, han escrito acerca del aprendizaje organizacional mencionando el aprendizaje individual pero sin profundizar en este último tema, lo que hace que la recopilación de información sea más compleja pero a la vez se convierte en un reto más interesante.

El problema en realidad es la escasez de estudios acerca del Aprendizaje Individual y cómo éste se revierte en la organización, lo que dificulta más generar nuevas estrategias para proceso de selección, elaboración planes de inducción, evaluación por competencias, implementación de planes de capacitación y todo lo

¹ Edvinsson y Malone, Capital Intelectual

relacionado con el desarrollo humano de las organizaciones, evitando de esta manera visualizar fácilmente las ventajas y desventajas del aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional. Por lo anterior es importante llevar a cabo el Estado del Arte acerca de los dos aprendizajes y finalmente ver cómo se relacionan entre sí para determinar si esta relación genera ventajas o desventajas.

II. JUSTIFICACIÓN

El aporte del presente estudio son las ventajas y desventajas del aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional, para lo cual debemos partir de que todo conocimiento es inicialmente creado por individuos², y por tanto el aprendizaje individual sigue su ruta hacia el aprendizaje organizacional a través del trabajo en equipo donde se unan los conocimientos técnicos (teoría) con la experiencia³, por medio de la aplicación de teorías en forma adecuada, en busca de mejoramiento continuo de los procesos y en aprovechamiento del capital intelectual existente en la organización.

Tomando en cuenta lo anterior los individuos se convierten en una pieza fundamental para que el aprendizaje organizacional se realice, sin embargo Argyris dice que el Aprendizaje Organizacional no es la suma de los aprendizajes individuales⁴, sino que las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a perdurar en el tiempo independiente de las personas que colaboren para eso en su paso por la organización.⁵

Esto nos permite hacernos la pregunta y examinar en torno al Aprendizaje Individual en relación con el Aprendizaje Organizacional, cómo se revierte éste aprendizaje individual dentro de la organización y a su vez como la organización le aporta al individuo para que llegue a la autorrealización de la que nos habla Maslow⁶ y que además otros autores la encuentran relacionada con la competencia y los logros de los individuos⁷, para esto nos basamos en el análisis de información recopilada de diferentes autores, surgiendo de esta manera la necesidad por investigar acerca del estado del arte de estos aprendizajes que enfocado a la Administración, tiene un alto grado de importancia ya que nos da un panorama de lo que han sido los dos aprendizajes mencionados y cómo el aprendizaje individual puede llegar a revertirse dentro de la organización y a su vez como la organización logra que esto suceda en beneficio del individuo y su desarrollo como persona.

Finalmente y en el campo de la administración esto nos llevará a hallar las ventajas y desventajas del aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional según el planteamiento inicial.

² Simón 1991; Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo

³ Argyris Chris, Un enfoque clave para el aprendizaje de los Directivos

⁴ Argyris y Schon 1978

⁵ Hedberg, 1981; Shrivastava, 1983 citado por Delio Castañeda

⁶ Maslow, Teoría. Jerarquía Necesidades

⁷ Robert White.

III. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL

Establecer el Estado del Arte del Aprendizaje Individual en relación con el Aprendizaje Organizacional con el fin de hallar las ventajas y desventajas de estos aprendizajes, basados en el análisis de información escrita por diferentes autores en los últimos diez años.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Categorizar la información encontrada de acuerdo con los parámetros establecidos para el Estado del Arte del Aprendizaje Individual en relación con el Aprendizaje Organizacional.
- Analizar los conceptos de los diferentes autores para establecer categorías de relación entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional.
- Identificar ventajas y desventajas de la relación entre aprendizaje individual con el aprendizaje organizacional para establecer la relación que favorezca el desarrollo del recurso humano.

IV. MARCO TEÓRICO

Para poder hablar del aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional se debe partir del concepto general de conocimiento, según Gorgias de Leontino, filósofo griego que defendió tres tesis que decían: nada existe; si existe algo no lo podemos conocer; supuesto que existiera algo y lo pudiéramos conocer, no lo podríamos comunicar a otros⁸

De ahí los griegos inician la teoría de conocimiento la cual es base para el aprendizaje organizacional, porque a través de la adquisición del conocimiento se logra enfrentar la necesidad de evolución en ese campo y surge a raíz de los avances en tecnología de información y competencia por recursos, en lo cual una de las alternativas viables es la adquisición de conocimiento dado el acelerado proceso de Globalización, que nos obliga a cambiar muy rápidamente nuestro conocimiento como principal activo de la organización.

Es importante mencionar que el concepto de aprendizaje organizacional es relativamente reciente, aunque dando una mirada atrás se vio con la Teoría de Taylor, "La administración científica" pues permitía ver como revertía el conocimiento del individuo en mayor eficacia organizacional, igual la Teoría de Weber " Organización Burocrática" orientados a profesionalizar el trabajo que se convirtieron en una forma de aprender por parte de la organización, por último pero igualmente importante, Mary Parker Follett, una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica, en este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración. Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas".

Para entrar en el tema es necesario plantear dos modelos de aprendizaje: el *americano* propuesto por Peter Senge y el *japonés* por Ikujiro Nonaka que conducen a la creación del conocimiento organizacional y a tener noción del origen del término, el cual se referenció por primera vez en 1963, con la publicación de Cyert y March: "*Una teoría conductual de la Firma*", el primer libro acerca del tema fue publicado por Cangelosi, V Y Hill en 1965, posteriormente en

⁸ Palacios, M Aprendizaje Organizacional, tomado de Introducción al pensamiento filosófico

lengua inglesa se hace mención especial de la Revista *Organization Science* en 1991, con autores como March, Huber, Simon y Brown y Duguid.

El aprendizaje Organizacional a modo general se deja ver cuando “los individuos de la organización experimentan una situación problemática y se preguntan por el comportamiento de la organización”; por otra parte, “el aprendizaje, para que pueda ser considerado organizacional, debe ser incorporado mediante artefactos epistemológicos (mapas, memorias y programas) que se encuentren en el ambiente de la organización”⁹

El aprendizaje organizacional se ve como una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el campo laboral donde se supone hay participación activa en búsqueda de nuevo conocimiento.

A partir de lo anterior se visualiza el aprendizaje individual desde diferentes puntos de vista, entre ellos, enfocado al *cambio* y al *conocimiento*, en donde se ubica la brecha de este documento, al no haber claridad puesto que se mal interpreta el concepto de aprendizaje organizacional dándolo a entender como simple capacitación que no cubre las necesidades informativas, y perdiendo por tanto los beneficios que trae implementar el conocimiento pensado en retroalimentación con la organización. En esta parte se hace necesario revisar desde el punto administrativo el trato interpersonal, comunicación, alternativas para solucionar problemas, compromiso grupal, visión de futuro y planificación conjunta.

El Aprendizaje Individual se abre a la diversificación y nuevas experiencias de conocimiento desarrollando capacidades y aprendiendo a usar procesos que pueden ayudar a superar hábitos, eliminar información inútil y abrirse a nuevos conocimientos, razón por la cual se pueden hallar ventajas.

Tomando en cuenta los dos enfoques anteriores, a su vez se dan dos corrientes, la primera se entiende como modificaciones físicas que se hacen para el acoplamiento al entorno en busca de la supervivencia diaria¹⁰ y la segunda como transformaciones para cambiar el entorno de la organización en busca del posicionamiento a través de la innovación.

⁹ Argyris & Schön, 1996

¹⁰ Hedberg, March y Olsen, Duncan y Weiss; Palacios, M Aprendizaje Organizacional

Igualmente se toma como base la diferenciación entre aprendizaje de un solo ciclo que son los cambios y correctivos que hacen los miembros de la organización con base en reglas existentes y de ciclo doble que son cambios que implican establecer nuevas reglas para afrontar la realidad¹¹.

También es importante la diferencia entre aprendizaje adaptativo (cambios que hacen los miembros) y generativo (transformación del entorno mediante cambios radicales)¹², llegando a la conclusión de que no hay aprendizaje sin cambio.

La brecha se detecta por los cambios en las sociedades donde predomina la necesidad de capacidades informativas que la hacen competitiva, democrática, poco estable, dispuesta a cubrir necesidades individuales sin dejar de lado la responsabilidad social.

Es necesario tomar en cuenta que para poder hallar las ventajas y desventajas se deben tomar tres condiciones: formación, cultura de la información y cultura de aprendizaje¹³, autores como Delio Castañeda y Yahya Goh (2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición del conocimiento y por este mismo medio según mencionan la formación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a la visión organizacional, lo que sería indudablemente una ventaja.

De otra parte el aprendizaje organizacional requiere transferencia de información y se da por el proceso interpersonal de compartir conocimiento y no solamente las bases de datos lo que nos llevaría al aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional¹⁴.

La tercera condición hace referencia a la cultura organizacional¹⁵ que la definen los autores como un conjunto de supuestos que la organización inventa, descubre y desarrolla para enfrentar el entorno. Otros autores¹⁶ afirman que la cultura facilita el apoyo emocional entre sus miembros promoviendo el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización.

¹¹ Swieringa y Wierdsma, Kim, Pedler, Boydell y Burgoyne; Palacios, M Aprendizaje Organizacional

¹² McGill, Slocum y Lei.

¹³ Delio Castañeda, 2007

¹⁴ Cummings (2003) y Szulansky (2000)

¹⁵ Schein (1992)

¹⁶ Trice y Beber (1993)

Tomando como referencia los conceptos anteriores y los aportes de varios autores, buscamos realizar el Estado del Arte del Aprendizaje Individual en relación con el Aprendizaje Organizacional hallando sus ventajas y desventajas.

Dentro de los últimos procesos de investigación establecidos encontramos que el Estado del Arte como tal busca a través de un seguimiento histórico justificar futuros estudios acerca de un tema específico.

El Estado del Arte se implementa en América Latina como un medio para determinar que tanto se sabe acerca de un tema, fundamentando los conceptos y diferentes teorías que se encuentran.

A lo largo del tiempo y al aplicar el estado del Arte se buscaban respuestas específicas, como qué autores han tocado cierto tema, cuáles preguntas han surgido de dichos estudios y qué tipo de métodos han utilizado para hacer las investigaciones.

En la actualidad tomamos la bibliografía existente y los estudios realizados para presentar nuevas hipótesis que sean motivo de investigación, entonces el Estado del Arte se fundamenta en:

Contextualización: Determinar el problema a estudiar, bibliografía existente e identificar autores participantes en estas investigaciones.

Clasificar Información: Por autores, por año de publicación, descripción de los textos y demás.

Categorización: Identificar características predominantes y clasificarla por variables.

De acuerdo con el tema propuesto, lo anterior se logra con la claridad en conceptos tales como:

Aprendizaje: Es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que se debe a la experiencia¹⁷.

Aprendizaje Organizacional: Requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Es conveniente conocer los conceptos según diferentes autores para quienes el Aprendizaje Organizacional es:

- “la detección y la corrección del error” Chris Argyris y Donald Schön (1978).
- “el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento” Fiol y Lyles (1985).
- La forma en que las empresas construyen, proveen, y organizan conocimiento y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas; y adaptan, desarrollan eficiencia de organizacional optimizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados. Dodgson (1993).
- El aprendizaje ocurre en una organización “si a través de su proceso de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales” Huber (1991)
- Cambios que la entidad hace con el fin de adaptarse al entorno Robbins¹⁸.

Existen cinco niveles de aprendizaje organizacional: adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo.

Aprendizaje Individual: No hay un concepto como tal muy definido, de acuerdo con los conceptos anteriores deducimos que el aprendizaje ha tenido lugar si un individuo, actúa, reacciona y responde a raíz de la experiencia en una forma distinta a como se conducía antes ¹⁹. Así mismo y con base en el concepto de aprendizaje organizacional, se define que el aprendizaje organizacional individual son los cambios que hace el individuo en cuanto a conocimiento y experiencia para adaptarse a la organización.

¹⁷ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional

¹⁸ Swieringa y Wierdsma.

¹⁹ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional

V. METODOLOGÍA

Una vez se ha dado conocer el Estado del Arte en el capítulo anterior y tomando en cuenta los diferentes conceptos de Aprendizaje, la metodología de investigación por la cual se llevará a cabo el presente trabajo es fundamentada por los análisis de teorías sobre el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional vistos desde diferentes autores. Se llevará a cabo por Contextualización, clasificación y categorización de la información:

A. Contextualización

Se realizarán resúmenes analíticos investigativos con respecto a los planteamientos de aprendizaje organizacional, basados en autores como Peter Senge, Argyris, Nonaka y Delio Castañeda fundamentalmente, se tomarán textos de gestión del conocimiento, Capital Humano, Capital Intelectual, Comportamiento Organizacional entre otros, que finalmente terminan relacionándose con el Aprendizaje Organizacional y mostrando las ventajas y desventajas del Aprendizaje Individual en relación con la organización.

Lo anterior nos dará herramientas para proponer nuevos temas de investigación a raíz del Aprendizaje Organizacional Individual, tomando como referencia lo escrito acerca del tema en general, por medio de autores como Peter Senge en la Quinta Disciplina, Harvard en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual de Edvinsson y Malone al igual que en Internet a través de gestiopolis.com, gestiondelconocimiento.com, monografias.com entre otras.

B. Clasificación de la información

De la bibliografía tomada se han realizado resúmenes con su correspondiente análisis, presentándolos de la siguiente manera:

- Título
- Autor
- Editorial
- Palabras claves.
- Descripción

- Fuentes: Títulos más relevantes
- Contenidos: Síntesis de cada capítulo de esta investigación.
- Metodología: Pasos y técnicas para la obtención de la información.
- Conclusiones.

De acuerdo con los pasos anteriores y logrando el análisis esperado se dejarán planteadas diferentes preguntas como inicio de una nueva investigación.

C. Categorización

Se tomaron como base los siguientes temas:

- a. Aprendizaje Organizacional. Concepto.
- b. Gestión del Conocimiento. Concepto y relación con el Aprendizaje Organizacional

VI. RESTRICCIONES

Si bien la bibliografía acerca del Aprendizaje Organizacional es moderada, la bibliografía que hace referencia al Aprendizaje Individual por el contrario es escasa. Por esta razón se toma como restricción en el estudio la falta de documentación acerca del Aprendizaje Individual en relación con el Organizacional.

VII. RECURSOS

Para llevar a cabo la revisión de la investigación propuesta, se requiere de bibliografía acerca de los temas mencionados, recursos informáticos como el Internet, el sistema para registrar hallazgos de información, tiempo para hallar, analizar y categorizar la información y finalmente pero no con menos importancia, el recurso humano para realizar la investigación y la opinión de expertos acerca del tema en cuestión.

VIII. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

ESTADO DEL ARTE SOBRE EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL EN RELACIÓN CON EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL – VENTAJAS Y DESVENTAJAS

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	La empresa creadora del conocimiento
AUTOR	Nonaka Ikujiro
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review, Ediciones Deusto, 2000.
PALABRAS CLAVES	Conocimiento tácito, gestión, modelo.

DESCRIPCIÓN

En este se busca la definición de características organizacionales de los japoneses en la creación del conocimiento y su relación con la Organización.

FUENTES

NONAKA Ikujiro. The knowledge-creating company. 1991

CONTENIDOS:

Las empresas toman iniciativa de crear conocimiento a raíz de las circunstancias de avances en todos los campos que tienen relación directa con la innovación y es allí donde se identifican falencias que deben ser cubiertas a la mayor brevedad posible si se quiere que la organización se mantenga en el mercado como una empresa competitiva.

Tomando como inicio lo anterior y como ejemplo empresas de las grandes potencias del mundo, el éxito de la mayoría de ellas está en involucrar a sus empleados y tomar en cuenta a través de reconocimientos la creación de conocimiento y disposición de aprendizaje, colocándolo a su vez como base para generar nuevas estrategias.

Es así como el conocimiento individual comienza a ser parte del conocimiento empresarial.

Se dan entonces tipos de conocimiento como:

Explícito: Resultado de múltiples análisis, es formal y sistémico fácil de transmitir por repetición. Se aprende mediante análisis numéricos como por ejemplo la parte financiera.

Tácito: Es la mezcla de capacidades y conocimientos informales con los modelos mentales (cognoscitiva). Este conocimiento es aquel que manejamos a diario en las organizaciones a través de la experiencia. Se puede aprender como un arte.

En caso de que se tenga el conocimiento tácito y se busque el explícito basta con tener la forma de poder expresar y argumentar. En caso contrario es decir, tener el conocimiento explícito y querer volverlo tácito es analizar la información dada.

El siguiente método es pasar de la metáfora al modelo. Generalmente expresamos con metáforas lo que no podemos hacer entender mediante palabras y es así como hacemos ver las ideas y el conocimiento empírico que tenemos pero que por falta de un aprendizaje formal no podemos demostrar sin necesidad de profundizar y es a través de las metáforas que comenzamos a generar conocimiento tácito al hacernos entender por medio de ejemplos, imágenes y experiencias propias impulsada en principio por la intuición. A esta figura le sigue la analogía que es más estructurada y es el paso medio entre la imaginación pura y razonamiento lógico. En el momento en que hablamos de la creación del conocimiento es un paso al mundo real mediante la lógica y de esta manera los conocimientos son transferibles.

La empresa creadora del conocimiento tiene como base fundamental la información compartida en todos los niveles y así se transfiere el conocimiento tácito, lo cual genera ventaja puesto que hay casos en los que la persona que comunica no alcanza la dimensión de lo que dice pero al recibir la información otra persona es capaz de entenderla y darle un valor agregado y a su vez permite colocar en práctica el conocimiento tácito adquirido. En el caso en que se obstaculice esta comunicación lo único que se lograría sería evitar distintas

interpretaciones y frenar la creación de un nuevo conocimiento tanto a nivel individual como organizacional.

De igual forma se da la rotación de personal que si bien genera nuevo conocimiento hacia el interior, éste conocimiento se va con el empleado saliente. Sin embargo en este aspecto es potestad de la organización dar un valor al conocimiento y orientar a las personas para que tengan la magnitud de la decisión de irse de la entidad.

METODOLOGÍA

De acuerdo con el análisis del texto de Harvard "Gestión del conocimiento" por medio de diferentes casos empresariales se resaltan tres métodos: El espiral del conocimiento, la metáfora y el concepto.

CONCLUSIONES

La generación de nuevo conocimiento es en la actualidad una necesidad para continuar siendo competitivos.

Los conocimientos tanto tácito como explícito requieren un compromiso personal para activar la creación de nuevo conocimiento.

De acuerdo con lo planteado también es evidente que se necesitan tanto las metáforas como las analogías para crear nuevo conocimiento y socializarlo en toda una organización.

No sólo es importante socializar los conocimientos tácitos sino que la Alta Gerencia se preocupe por darle valor a este nuevo aprendizaje a través de reconocimiento a los empleados generando la búsqueda constante de nuevas ideas.

PREGUNTA

¿Qué importancia juegan los incentivos en la creación del conocimiento individual?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Crear una organización que aprende
AUTOR	Garvin David
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review, Ediciones Deusto, 2000
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje, experimentación y reflexión

DESCRIPCIÓN:

Es la definición de características de empresas que entran en organizaciones que aprenden tanto individualmente como a nivel organizacional, y generar así conductas nuevas.

FUENTES

SENGE, Peter. La quinta disciplina. 1990.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. Harvard Business. 1991.

CONTENIDOS:

Las organizaciones buscan obtener ventaja competitiva prácticamente en un 100% del tiempo y es por esto que tratan de perfeccionar sus procesos en busca de una mejora continua, para el logro de esto, es necesario que cada individuo de la organización esté en disposición de aprender teniendo clara la razón por la cual debe mejorar sus conocimientos. De este manera la empresa está en continuo aprendizaje y por tanto en capacidad de resolver problemas, experimentar nuevos enfoques, ampliar conocimiento, referenciar mejores practicas de otras empresas y transferir el conocimiento hacia el interior de la empresa.

En la ejecución de lo anterior es donde se puede decir que la organización entre en proceso de aprendizaje con mejora continua y metas claras en procesos de gestión.

METODOLOGÍA

De acuerdo con el análisis del texto de Harvard "Gestión del conocimiento" donde incluye puntos de vista de diferentes autores respecto a la organización inteligente.

CONCLUSIONES

Se hace necesario el aprendizaje individual frente al organizacional en busca del mejoramiento continuo.

El aprendizaje organizacional toma nuevos conocimientos y los transfiere al interior de la organización haciendo cambios positivos en los procesos.

Es necesario que los individuos de la organización vayan en la misma dirección para que modifiquen sus formas de conducta.

Luego de tener claras las metas e ir en la misma dirección de la organización, se buscan los conocimientos individuales en diferentes áreas y se aplican para mantener un aprendizaje continuo por parte de los individuos, que a su vez pondrán en práctica los conocimientos adquiridos mejorando las experiencias anteriores.

PREGUNTA

¿Es posible que una organización modifique la conducta de sus individuos y entre en aprendizaje continuo?

Tomando en cuenta la respuesta anterior ¿Es relevante la actitud de los miembros de la organización en este aprendizaje?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Un enfoque clave para el aprendizaje de los Directivos
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review, Ediciones Deusto, 2000
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje.

DESCRIPCIÓN:

Trata sobre problemas de empresas modernas.

FUENTES

ARGYRIS, Chris. Teaching Smart People how to learn. 1991.

CONTENIDOS:

En algunas organizaciones modernas no es claro el concepto de aprendizaje continuo y sus miembros más expertos encuentran problemas en el mismo proceso de aprendizaje.

Aunque los incentivos son importantes para que los empleados tengan la disposición de aprender, también es importante conocer como piensan y como ponen en práctica acciones para solucionar problemas que se les presentan.

Aparte del aprendizaje se debe formar un trabajo en equipo donde se unan los conocimientos técnicos (teoría) con la experiencia y así la resolución de problemas presentados no tiene límite.

METODOLOGÍA

De acuerdo con el capítulo del texto de Harvard "Gestión del conocimiento" donde plantea la importancia del conocimiento técnico y de la experiencia para llevar a la organización a ser altamente competitiva.

CONCLUSIONES

A pesar de que el aprendizaje es importante, mucha gente que tiene el conocimiento tácito (experiencia) es reacia a tomarlo por falta de incentivos, donde la solución es hacer que se tome conciencia del comportamiento y su relevancia frente a la organización.

Mientras halla trabajo en equipo entre las personas que tienen el conocimiento técnico y los que tienen la experiencia, se llevará a la organización más allá de las metas propuestas pues estarán ambas partes en el mejoramiento continuo.

PREGUNTA

¿Los conocimientos técnicos (teoría) van solamente en dirección Directivo – Experto o es indispensable el trabajo en equipo entre los dos niveles?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores.
AUTOR	Anderson Philip – Quinn James
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review, Ediciones Deusto, 2000
PALABRAS CLAVES	Conocimiento, aprendizaje.

DESCRIPCIÓN:

Desarrollo del intelecto profesional logrando dejar la jerarquía y obteniendo redes organizadoras.

FUENTES

Anderson Philip y Quinn James.
Edvinsson y Malone. Capital Intelectual

CONTENIDOS:

En la actualidad los activos fijos juegan un papel importante pero aún más el capital intelectual y es por esto que en la organizaciones están tomando la gestión del conocimiento como base para maximizar la productividad y por tanto las utilidades.

Este capital intelectual²⁰ está en cuatro niveles que son conocimiento cognoscitivo, práctico, de los sistemas y creatividad motivada, con mayores probabilidades de sostenerse ante los bruscos cambios del mundo moderno.

METODOLOGÍA

Este texto de Harvard “Gestión del conocimiento” sumado al libro de Edvinsson y Malone plantean la importancia del conocimiento en todas sus dimensiones y como se refleja en la organización.

CONCLUSIONES

El conocimiento basado en las dimensiones nombradas se debe tener: el saber qué (conocimiento teórico), saber por qué (teoría puesta en práctica) y finalmente el interés propio de continuar mejorando su conocimiento relacionado con la experiencia.

El valor agregado de la empresa depende del trabajo en equipo en cuanto a la contratación de personas con amplios conocimientos, la agilidad con que los demás miembros aprendan y reconocimiento de logros obtenidos gracias a estos nuevos conocimientos.

En lo relacionado a dejar la jerarquía tradicional se da gracias a la autonomía y contacto directo con el cliente que tienen las nuevas organizaciones creando una estructura organizacional inversa.

²⁰ Edvinsson y Malone

PREGUNTA

¿Es conveniente para las organizaciones contratar personal con altos conocimientos que ingresen a transferir este aprendizaje a gente con experiencia?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Los primeros pasos
AUTOR	Senge Peter
PUBLICACIÓN	La quinta disciplina en la práctica, Ediciones Granica, 1994.
PALABRAS CLAVES	Estrategia, aprendizaje, organización inteligente.

DESCRIPCIÓN:

En el texto citado nos introduce al aprendizaje organizacional y cómo se mantiene.

FUENTES

Nonaka Ikujiro. The knowledge creating company. Harvard Business Review. 1991.

Schein Edgar. Organizacional Culture and Leadership, 1992.

CONTENIDOS:

El texto hace referencia a la importancia de la capacidad que tiene la organización para aprender tanto o más rápido que la competencia, analizando que para lograr esto se debe descentralizar el poder de decisión, aumentar la autodisciplina de los integrantes y mejorar relaciones personales.

Igualmente habla del aprendizaje en donde se aumenta la creatividad buscando mejorar las aptitudes es decir la perspectiva que se tiene del mundo, como aspiraciones, reflexiones y conceptualización, al igual que las actitudes de las personas.

Lo anterior significa cambiar la forma de pensar y de actuar de las personas que componen la organización, lo cual no es fácil pero bajo una buena directriz que tenga claros los valores y propósitos de la organización, se logra.

METODOLOGÍA

Este texto de Peter Senge, nos muestra la importancia de que la organización aprenda igual o más rápido que la competencia y la importancia de que las personas a través de cambios de aptitud y actitud van a la par con la organización en los cambios necesarios para mantenerse.

CONCLUSIONES

La organización que quiere aprender se basa en autodisciplina y sistemas de gestión para generar actitudes proactivas.

Las organizaciones inteligentes que han sabido aplicar el aprendizaje pueden tomar nuevas aptitudes llevando al cambio de actitudes individuales y de equipo modificando la perspectiva real logrando que cualquier modificación hecha se mantenga.

Peter Senge nos pide aplicar el pensamiento sistémico mediante la reflexión sobre conductas individuales y grupales, puesto que un cambio en las creencias conlleva a un cambio en la cultura de la organización.

El aprendizaje a nivel grupal se mantiene mientras exista un compromiso individual.

PREGUNTA

¿Es conveniente para las organizaciones contratar personal con altos conocimientos que ingresen a transferir este aprendizaje a gente con experiencia?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Dominio personal
AUTOR	Senge Peter
PUBLICACIÓN	La quinta disciplina en la práctica, Ediciones Granica, 1994.
PALABRAS CLAVES	Aptitud, aprendizaje, autoconocimiento, cultura.

DESCRIPCIÓN:

En este texto muestra los beneficios y estrategias para mantener el dominio personal en cuanto a la organización.

FUENTES

Philip Mirvis.
Kurt Lewin
Jean Piaget
Abraham Maslow

CONTENIDOS:

Para que el aprendizaje se mantenga en el tiempo es necesaria la curiosidad de las personas y el compromiso como integrantes de la organización para adquirir nuevas aptitudes.

En cuanto al dominio personal hace referencia a la disposición que tiene para comprender y trabajar las fuerzas del entorno. Así mismo este dominio requiere mantener una visión clara del entorno tanto como persona, como de la organización y que permite a su vez modificar las acciones para obtener resultados tangibles a raíz de algo intangible.

Con el dominio personal se cree que las personas no están motivadas solamente por el dinero, los premios y la obligación, sino que todos cooperan porque quieren aprender para trabajar mejor y ser reconocidos.

Que las personas logren su visión personal necesita que dediquen tiempo y esfuerzo definiendo pasos para su desarrollo, esto a su vez se ve reflejado en un cambio frente a la organización puesto que requiere inversión de inteligencia, tiempo y atención.

Las organizaciones se valen de las evaluaciones de desempeño debidamente retroalimentadas para que las personas puedan calificarse frente a sus logros y a su intervención en los logros de la organización, planificando o redefiniendo las metas propuestas en busca del beneficio para ambas partes.

Es importante incluir a los miembros de toda la organización en las decisiones, planes a desarrollar y aprendizaje necesario para ello, puesto que de esta manera se sienten comprometidos y por tanto aportarán con iniciativa evitando así mismo estar a la defensiva o en busca de mejores oportunidades, volviéndose más competentes de donde resultará una organización dinámica y en constante aprendizaje.

METODOLOGÍA

Este texto de Peter Senge, habla del dominio personal y compromiso por parte de las personas.

CONCLUSIONES

Se debe buscar la forma de que los miembros de una organización cree el interés o la curiosidad por aprender no sólo por mantenerse dentro de la organización sino por ampliar su visión a nivel personal.

Se hace ver que es importante mantener claras las metas con el fin de no desfallecer en la consecución de la visión personal para lo cual es necesaria la iniciativa y el aprendizaje continuo.

Lo anterior hace que el individuo esté en busca de reconocimientos para lo cual trabaja y aprende con su mayor esfuerzo dejando de lado paradigmas que puedan obstaculizar el logro de sus metas.

Para el logro de visión tanto personal como organizacional es necesario invertir tiempo, esfuerzo e inteligencia apoyándose en herramientas como la evaluación de desempeño debidamente retroalimentada, en la planificación de metas personales que se proyecten en la organización.

El logro de la iniciativa en los miembros de una organización la hacen más dinámica y responsable por la consecución de los objetivos propuestos.

PREGUNTA

¿Es importante el dominio personal de cada miembro de la organización para la consecución de metas y el logro de reconocimientos?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Visiones compartidas
AUTOR	Senge Peter
PUBLICACIÓN	La quinta disciplina en la práctica, Ediciones Granica, 1998.
PALABRAS CLAVES	Valores, misión, visión

DESCRIPCIÓN:

En este texto muestra la importancia de visiones compartidas entre los miembros de una organización para el logro de sus metas.

CONTENIDOS:

La visión compartida es vital para una organización porque concentra energía para el aprendizaje.²¹

La visión compartida es donde los miembros de una organización manifiestan su visión personal, su propósito, la importancia de su trabajo y lo que este significa para el entorno en el que se mueve. Es sobrepasar obstáculos y no renunciar al logro de metas ni bajar el nivel de las aspiraciones.

²¹ Peter Senge, La quinta disciplina en la práctica, 1994.

El logro de la visión común es a través de la fuerza interna de las personas por aprender y sentirse identificados con la organización a través de un compromiso con la verdad y motivación por los mismos logros personales.

Esta visión es la creación de un vínculo entre colaboradores que los lleva a conseguir sus aspiraciones más profundas, allí juegan un papel importante los directivos aunque no fundamental.

La visión compartida se hace por etapas en donde primero el directivo sabe cual será la misión y lo demás miembros deberán seguirle, debe hacer que los miembros se sientan identificados y ver sus reacciones, escuchar sus opiniones y finalmente intercambiar conceptos. De todo este habrá un resultado donde finalmente es más importante el proceso anterior que permite comunicación entre los miembros de la organización a todo nivel que el mismo resultado.

Para lo anterior es indispensable ser receptivo y verdadero, promover la comunicación protegiendo la intimidad de los miembros y saber escuchar a los demás dando retroalimentación positiva haciendo ver de la mejor manera cuando alguno se equivoca para no generar cambios por miedo sino por convicción.

Finalmente procurar que cada miembro relacione su visión personal con la visión de la organización.

METODOLOGÍA

Este texto de Peter Senge, del libro La quinta disciplina en la práctica hace ver la importancia de tener una visión personal acorde con la visión de la organización.

CONCLUSIONES

La visión compartida debe iniciarse por la visión personal de cada miembro en comunicación permanente con los demás miembros de todos los niveles.

La visión debe ser flexible y relacionada con la visión de la organización para garantizar la satisfacción de nuestros deseos.

Se habrá logrado en la medida que dure y que impulse a sus miembros al continuo aprendizaje y reflexión.

Lo anterior hace que el individuo esté en busca de reconocimientos para lo cual trabaja y aprende con su mayor esfuerzo dejando de lado paradigmas que puedan obstaculizar el logro de sus metas.

Para el logro de visión tanto personal como organizacional es necesario invertir tiempo, esfuerzo e inteligencia apoyándose en herramientas como la evaluación de desempeño debidamente retroalimentada, en la planificación de metas personales que se proyecten en la organización. El logro de la iniciativa en los miembros de una organización la hacen más dinámica y responsable por la consecución de los objetivos propuestos.

PREGUNTA

¿Es vital para la organización que su visión esté acorde con las visiones individuales de sus miembros?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Aprendizaje en equipo
AUTOR	Senge Peter
PUBLICACIÓN	La quinta disciplina en la práctica, Ediciones Granica, 1994
PALABRAS CLAVES	Diálogos, equipo, discusión.

DESCRIPCIÓN:

En este texto enseña la importancia del aprendizaje en equipo en las organizaciones.

CONTENIDOS:

Para dar inicio al aprendizaje en equipo es importante comenzar con el diálogo que es escuchar otras opiniones y abrirnos a otras nuevas.

Reconociendo las dificultades para el aprendizaje podemos contribuir a acelerar el proceso. Peter Senge habla de alineamiento que es una condición para conseguir el trabajo en equipo y desarrollar la capacidad de un equipo para conseguir resultados deseados por los miembros de una organización.

El aprendizaje individual de cierta manera no es relevante en relación con el aprendizaje organizacional. Aprendiendo en equipo se logra aprender a través de la organización.

Es importante tomar en cuenta las dimensiones del aprendizaje en equipo: pensar en los problemas complejos, explorando el potencial de las personas para lograr mejores conclusiones; necesidad de acciones innovadoras y coordinadas conociendo como piensan los demás miembros y complementándolos; este complemento visible en los logros de unos equipos a través de las acciones de otros.

Argyris menciona las rutinas defensivas como modos habituales de interactuar que protegen de la amenaza, pero que igualmente impiden aprender encerrando a su vez un gran potencial.

El diálogo tiene como fin unificar conceptos donde todos terminan ganando si se logra la comprensión que no lograría un solo individuo. En el diálogo las personas aprenden a observar su propio pensamiento y se vuelven sensibles a los pensamientos de las demás, donde a raíz de esto se presentan incoherencias mediante contradicciones y confusiones que parten del pensamiento cuando se dan resultados que no concuerdan con los pensamientos iniciales.

Senge plantea condiciones para el diálogo:

- Se deben abandonar las posiciones personales.
- Los miembros deben verse y sentirse como colegas independientemente de la jerarquía.

- Debe haber una persona neutral que mantenga el diálogo dentro del contexto correspondiente.
- Aunque haya diferencias de pensamiento que es un motivo de discusión, igualmente debe equilibrarse con el diálogo.
- Luego de la indagación y el diálogo debe haber una reflexión.
- Otro aspecto importante es el conflicto porque además de que no se puede evitar es producto de diferentes ideas acerca de un mismo punto de vista y es esencial para el pensamiento creativo. De una manera inteligente los conflictos se pueden transformar inteligentemente en aprendizaje.

METODOLOGÍA

Este texto de Peter Senge, del libro La quinta disciplina en la práctica muestra como la organización logra mayor aprendizaje organizacional a través del trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

El aprendizaje en equipo es una disciplina que busca aprender colectivamente. Igualmente permite evaluar la capacidad de los equipos para conocer entre sí sus diferentes opiniones acerca de una mismo tema, sacando como producto resultados positivos y unificados para la organización.

El aprendizaje en equipo parte de un diálogo, es decir de la comprensión de un conocimiento compartido, en busca de crear un campo donde los miembros de una organización puedan expresar experiencias, sentimientos y pensamientos acerca de una situación específica y a través de este diálogo una conclusión benéfica tanto para la organización como para cada uno de sus miembros.

Las bajas en la productividad de las organizaciones generalmente se dan a partir de no unificar conceptos ni percepciones de ciertos problemas.

Es importante el diálogo en la organización puesto que si se unifican conceptos y opiniones y se logran encaminar las discusiones a satisfacer o solucionar problemas, genera mayor beneficio que lo que lograría la opinión de un solo miembro y esto nos lleva al conocimiento organizacional a través del aprendizaje grupal.

PREGUNTA

¿Hay relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Aplicaciones prácticas
AUTOR	Senge Peter
PUBLICACIÓN	La quinta disciplina en la práctica, Ediciones Granica, 1998
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje, calidad, capacitación.

DESCRIPCIÓN:

En este texto muestra por medio de ejemplos en diferentes tipos de organización, el aprendizaje organizacional.

CONTENIDOS:

En una organización se pueden manejar temas de calidad aún sin tener el aprendizaje hasta un punto del proceso puesto que en el momento en que requiere un enfoque específico se ve la necesidad del aprendizaje. Es evidente que falta el aprendizaje en un proceso cuando hay ausencia de un modelo mental compartido de calidad; falta de visión y valores, acatar órdenes en lugar de generar compromiso con la organización, ausencia de un enfoque no sistemático de procesos y falta de capacidad para aprender en equipo.

En el aprendizaje en equipo quien lleva el liderazgo juega un papel importante puesto que inicia con su cambio personal y de esta manera reorienta a los demás llevándolos a armar equipos que participen y así sucesivamente formando una cadena con disposición y abierta al cambio donde se reconozcan los errores y se corrijan.

METODOLOGÍA

Este texto de Peter Senge, del libro La quinta disciplina en la práctica ayuda a generar proyectos de calidad y desarrollarse como líder.

CONCLUSIONES

Es necesario que en la organización se formen equipos de trabajo donde sus integrantes muestren que saben de calidad y lo relacionen directamente con la organización y se evidencia que el aprendizaje en equipo es fundamental para el logro de una mejoramiento continuo.

Se halla la diferencia entre trabajar con personas que simplemente reciben órdenes y que continuamente se deben inventar incentivos y formas de motivar, a trabajar con personas comprometidas con la organización que buscan aprender, participar y estar en mejora continua sin necesidad de ofrecerle incentivos para lo cual la organización debe estar diseñada para funcionar de esta manera.

El liderazgo y la conducción al trabajo en equipo debe iniciar por la parte directiva para llevar a cabo procesos de calidad y de un manera más efectiva si está planeada desde el comienzo.

Los líderes deben tener en cuenta que el cambio inicia por sí mismos orientando la capacitación y formación de nuevos equipos de trabajo conservando siempre la paciencia.

PREGUNTA

¿El aprendizaje organizacional a nivel de equipo aporta al logro de la calidad en los proyectos?

¿El aprendizaje en equipo aporta al mejoramiento continuo?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Fronteras
AUTOR	Senge Peter
PUBLICACIÓN	La quinta disciplina en la práctica, Ediciones Granica, 1994
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje, capacitación, compromiso.

DESCRIPCIÓN:

Este capítulo de Senge referenciado en otros autores, muestra las ventajas de crear una organización a simulación de una comunidad.

FUENTES:

Peter Senge cita autores como Larry Armstrong y Berry Gardner.

CONTENIDOS:

La comunidad como concepto actual dentro del entorno empresarial, hace parte de una idea de cambio o intercambio de conocimientos, puesto que la organización como tal es el campo de práctica en donde se muestran las competencias de los miembros en busca de nuevas ideas para aumentar la productividad de las personas de que interactúan entre sí.

Es necesario que en la organización se formen equipos de trabajo donde sus integrantes muestren que saben de calidad y lo relacionen directamente con la organización y se evidencia que el aprendizaje en equipo es fundamental para el logro de una mejoramiento continuo.

Así mismo el significado de organización como comunidad no es sinónimo de abandonar la idea de crear empresa sino intercambiar ideas tradicionales con otras innovadoras, e involucrando la idea de comunidad se va en contra de la jerarquía rígida que en algunas oportunidades frena la identificación y compromiso del empleado con la organización.

Hay maneras de mantener el concepto de organización comunitaria que buscan fortalecer el compromiso con la organización, la contribución, la continuidad, la colaboración y la conciencia como:

Capacidad donde el aprendizaje sólo puede surgir del interés de los integrantes en captar cosas que le interesen.

Compromiso fortalecido en la medida que los miembros valoren lo que han creado en equipo. En esta parte es vital que la organización se sienta comprometida al

mismo nivel que los empleados, con el fin de que entre los dos contribuyan con ideas para solucionar los problemas que se puedan presentar.

Contribución: Hace referencia específicamente al aporte que desean hacer los miembros al éxito de la organización, teniendo clara la forma como lo pueden hacer con su trabajo diario. La organización por su parte estudia y reconoce a través de incentivos las competencias de los empleados y que no son visibles en su cotidianidad.

Continuidad: Aunque se innoven las formas de llevar procesos la continuidad hace referencia a mantener los conocimientos adquiridos a través de la experiencia.

Colaboración: En el proceso de aprendizaje se evalúan los logros y se confirman las metas, de esta manera se fortalece la colaboración a través de las relaciones entre los miembros de la organización.

Conciencia: Es en la parte individual donde se evidencia la conciencia en cuanto a haber actuado con responsabilidad, guiando hacia la conciencia organizacional evidente en normas de buena conducta.

Los equipos de trabajo son pequeños mundos dentro de un mundo gigante llamado organización, en la medida en que avancen de manera coordinada se verán reflejados en el avance de la organización como tal. Se ve la frontera entre equipos (pequeños mundos) y la organización cuando se visualiza hasta donde aportan los equipos y como se refleja en la experiencia organizacional.

METODOLOGÍA

Este texto de Peter Senge, del libro La quinta disciplina en la práctica hace evidente la importancia de la organización como comunidad.

CONCLUSIONES

El origen del hombre a nivel social se basa en la capacidad de transmitir la propia visión, de aprender en equipo a través del diálogo. El aprendizaje se convierte en la respuesta cuando hay problemas políticos, falta de colaboración y demás conflictos puesto que la función del líder es servir de ejemplo como creador de un buen clima organizacional.

Encontramos la importancia de lo social de donde surge la parte ética individual reflejada a nivel comunidad.

La parte social es un subsistema del sistema general. La ética que menciona Senge, es de naturaleza social por tener carácter sistémico y donde predomina la visión general por encima de las diferencias individuales, hecho posible a través del aprendizaje.

PREGUNTA

¿El trabajo en equipos dentro de la organización es importante para el éxito de la organización?

¿La ética es relevante en el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional?

RESÚMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Defensas Organizacionales
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional, 2001
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje productivo, aprendizaje de doble vía, expertos.

DESCRIPCIÓN:

Este capítulo de Argyris, tiene como fin mostrar el sentido del aprendizaje limitado, conocimiento tácito, la administración, por qué existen dificultades de aprendizaje para individuos y organizaciones, como las personas inteligentes deben aprender.

FUENTES:

Argyris cita sus obras acerca de la teoría en práctica, aprendizaje organizacional, y autores como Peters y Austin, Kaplan, Waterman, J Ross, Schein E., entre otros.

CONTENIDOS:

Tratar de hacer el cambio organizacional en lo tradicional, ha dado buenos resultados pero debido a la forma como se han introducido estos cambios se dan

algunas consecuencias contraproducentes, por que se requieren nuevos medios para lograr la supervivencia en un ambiente más competitivo cada día, por nueva tecnología y la creciente información para abordar los complejos problemas para lo cual la organización debe llevar a cabo planeación, desarrollo de conocimientos y compromiso de cada miembro.

De acuerdo con lo anterior se crean equipos de proyecto que se supone trabajarán unidos, con responsabilidades e iguales poderes individuales para solucionar determinados problemas.

El aprendizaje organizacional para Argyris depende de aspectos decisivos que explican los fenómenos organizacionales y a cuales prescripciones está dirigido. El autor enseña aspectos importantes acerca del Aprendizaje Organizacional Productivo, los impedimentos y clases de intervenciones para lograrlo.

En búsqueda de lo anterior el autor plantea los estudios en la investigación de la adaptación y el aprendizaje organizacional que ocurre de manera natural en las empresas y, estudios de intervenciones orientadas a promover el aprendizaje organizacional productivo a través de facilitadores organizacionales para la mejora de la capacidad organizacional para un aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional productivo se ve afectado por las incoherentes relaciones entre diferentes niveles de gerencia en la organización. Los estudios de este autor muestran incertidumbre y ambigüedad en las causas de algunos efectos de importancia decisiva de la acción organizacional. Los directivos que fueron víctimas de la incertidumbre también cayeron con la competencia y participaron en un aprendizaje supersticioso.

En búsqueda de superar los impedimentos del aprendizaje organizacional productivo es necesario conocer claramente la meta y los medios para lograrla, mostrando transparentemente esta información a toda la organización y evitando incoherencias en la planeación.

El conocimiento tácito puede ser base de una administración eficaz mientras se defina y transforme el comportamiento requerido para el logro de objetivos organizacionales en rutinas puestas en práctica, mediante acciones hábiles basadas en el conocimiento tácito y que finalmente den resultado²².

²² Argyris, 1990; Argyris y Schon, 1996;

La administración eficaz depende de la aplicación del conocimiento tácito partiendo de que los más interesados en el logro de objetivos son los fundadores de la organización. El logro de estos objetivos tienen como base el diseño de acciones para llevarlos a cabo, por tanto los diseños son especificaciones que tienden a ser generalizadas para no frenar el logro de objetivos. Se entrenan a los empleados para que puedan cumplir con los requerimientos de los papeles especificados de manera hábil, posteriormente ya se harán de forma automática es decir tácita de donde se desprende la afirmación que una administración eficaz depende del empleo efectivo del conocimiento tácito. La idea es que las teorías administrativas logren sus requerimientos explícitos y específicos para enseñarlos luego a otros miembros, y que puedan ser comprobables en la práctica.

Una vez se ha aplicado lo anterior y estando en la práctica se enfrentan a problemas que hacen reaccionar con rutinas defensivas organizacionales, este tipo de rutina es una acción cuyo propósito es evitar que los ejecutores experimenten hostilidad. Estas rutinas protegen en exceso y van en contra del aprendizaje, pudiendo llegar a ser contraproducentes por las condiciones en las que se hacen visibles.

Los autores se valen de dos modelos para explicar:

El primer modelo plantea a los individuos que creen sus posiciones, evaluaciones y atribuciones bloqueando las investigaciones mediante una lógica independiente. Las consecuencias de esta estrategia pueden ser actitudes defensivas. Cuenta con cuatro valores: lograr el propósito personal, maximizar ganancias y minimizar pérdidas, reprimir sentimientos negativos y comportarse de manera racional. Las estrategias que predominan son defender su posición, evaluar pensamientos y acciones de otros, atribuir causas de algo que usted pretenda comprender.

Las rutinas defensivas organizacionales son acciones que impiden experimentar amenaza y que impidan descubrir las causas. Las rutinas inhiben el aprendizaje y sobreprotegen a los individuos y a la organización, se dan por: enviar un mensaje incoherente, actuar como si no lo fuera y que no haya posibilidad de debatirlo. Para enfrentar estas rutinas se deben tomar en cuenta que los sentimientos de la competencia y autoestima que dependen de las teorías del primer modelo.

El segundo modelo busca ayudar a los individuos a emplear sus propias teorías para que en interacción con los sistemas de aprendizaje, impidan estar

conscientes del grado en que son responsables de contribuir a las consecuencias y reforzarlas.

Los miembros como individuos son estructuras sociales ambulantes que no se pueden someter a un aprendizaje sin que examinen la validez de los procesos de razonamiento. El avance del primer modelo al segundo debe comprobar que se está dando el paso y que depende de otro el resultado de la socialización. El aprendizaje en los niveles individual y organizacional también implica aspectos de la competencia y la justicia.

METODOLOGÍA

La parte explicada se halla en el libro "Sobre el aprendizaje organizacional" y explica las causas y consecuencias de las defensas organizacionales.

CONCLUSIONES

A pesar de que el éxito de una organización depende en gran parte del aprendizaje, el inconveniente es que los miembros de las organizaciones no saben como aprender.

En condiciones de amenaza se dan origen a rutinas defensivas que bloquean las investigaciones logrando que no se debatan ni siquiera los temas de interés.

Los valores planteados por el segundo modelo que rigen la investigación organizacional sustentan el aprendizaje organizacional productivo.

Los diseños de disciplinas administrativas producen proposiciones que exhiban validez interna y externa, mediante la cual los profesionales se hacen hábiles en el cumplimiento de especificaciones.

La administración de las actividades de los miembros de la organización se basa en las teorías y defensas organizacionales del primer modelo. La combinación de las dos últimas crea condiciones de un aprendizaje limitado. Las acciones hábiles son tácitas.

Se debe tener en cuenta que al activar las teorías del segundo modelo se reducen las rutinas defensivas conduciendo hacia el aprendizaje organizacional efectivo.

El aprendizaje de la organización está en poder de que los directivos interioricen la dinámica y desarrollen la forma de resolver problemas para actuar de forma efectiva, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, desarrollando de esta manera una comprensión profunda y estructurada de su papel como miembros de la organización implantando el mejoramiento continuo, "aprendiendo a aprender".

PREGUNTA

¿La falta de aprendizaje se puede convertir en una amenaza que genera rutinas defensivas organizacionales?

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Inhibición del aprendizaje y la eficacia organizacional
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional, 2001
PALABRAS CLAVES	Estrategia. Control, Sistemas de Información Administrativa.

DESCRIPCIÓN:

Este capítulo de Argyris, pretende mostrar la inhibición del aprendizaje organizacional, basado en el uso de sistemas de información administrativa, estrategias y relación entre la psicología y la economía.

FUENTES:

Argyris cita sus obras acerca de la teoría en práctica, aprendizaje organizacional, y autores como Peters y Austin, Ackoff, Kaplan, Waterman, J Ross, Schein E., Van de Ven y Polley entre otros.

CONTENIDOS:

Tomando en cuenta el aumento en la necesidad de aprendizaje por parte de las organizaciones y que la mayoría buscan la identificación y corrección de errores de forma inmediata sin salirse de las políticas de la compañía. Las organizaciones dadas las necesidades crean sistemas de aprendizaje para lo cual los gerentes deben crear estrategias para minimizar costos por errores y disminuyendo los trabajos en el máximo posible.

Cuando se basan en sistemas de información administrativo deben preocuparse porque sean comprensibles para cualquier nivel de la organización y de esta manera sean acogidos.

Para implementar los sistemas de información administrativa en caso de ser viable para la organización se deben recopilar datos, tener control estratégico, formulación e implementación de la estrategia, examen de casos de implantación, aprendizaje continuo e iterativo y finalmente poner en práctica la estrategia.

Tanto las personas como las organizaciones, se enfrentan a diferentes amenazas aumentando las formas de defenderse y disminuyendo la posibilidad de aprender a aprender, lo que hace más difícil implementar nuevas estrategias. A pesar de que las personas que crean las estrategias igualmente han tenido que enfrentar de manera defensiva las situaciones, no dejan de ser efectivas porque las amenazas se han enfrentado desde lo individual hasta lo organizacional, también porque las habilidades de razonamiento son congruentes con las requeridas para estrategias rigurosas y finalmente porque es fácil examinar actitudes defensivas relacionadas con la parte económica y de la estrategia.

METODOLOGÍA

La parte explicada se halla en el libro "Sobre el aprendizaje organizacional" y son conceptos teóricos que trata de explicar la inhibición del aprendizaje y eficacia organizacional.

CONCLUSIONES

Los sistemas de información administrativa ayudan en la corrección de problemas de aprendizaje organizacional siempre y cuando se implementen correctamente.

Las estrategias deberán crearse integrando aspectos técnicos con los del comportamiento que se verán en el desarrollo de la práctica.

PREGUNTA

¿Se deben aprovechar los sistemas de información administrativa para la solución de problemas organizacionales?

¿Sirven los sistemas de información administrativa para promover el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional?

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Consecuencias contraproducentes de las actividades de desarrollo organizacional y de recursos humanos.
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional, 2001
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje, desarrollo organizacional, recursos humanos, comunicación.

DESCRIPCIÓN:

El texto da a conocer inconvenientes y posibles soluciones que aplica el desarrollo organizacional en el recurso humano. Así mismo muestra como la comunicación y rutinas defensivas impiden el aprendizaje en la organización.

FUENTES:

Argyris cita sus obras acerca de la teoría en práctica, aprendizaje organizacional, y autores como Peters y Austin, Shôn D., Lewin K. Robinson V., entre otros.

CONTENIDOS:

En el presente siglo las compañías ven que los empleados aprenden a asumir con responsabilidad su comportamiento permitiendo que desarrollen y compartan información acerca de los trabajos usando genuinamente la delegación de autoridad con el fin de hacer modelos de soluciones durables para problemas fundamentales.

Lo anterior tomando como base que las empresas día por día creen que se da un mejor desempeño en la medida que haya buena comunicación entre los miembros de todos los niveles para identificar problemas aportando nuevas ideas y hallando soluciones de manera efectiva. Escuchando las opiniones a todo nivel aunque ayuda a escuchar alternativas para solución de problemas no logran crear conciencia acerca del trabajo y el comportamiento, no fomentan responsabilidad individual y no evidencian los tipos de información verdaderamente amenazadores que pueden motivar el aprendizaje y producir un cambio real.

El aprendizaje en equipo puede ser de un solo circuito donde se hace una pregunta de una sola dimensión para obtener una respuesta igual. El aprendizaje de doble circuito requiere pasos adicionales, se reenvía la pregunta de vuelta a quien la hizo primero, pidiendo hacer seguimiento y las preguntas son de hechos y sus razones.

El comportamiento optimista asumido para dirección de la organización puede inhibir el aprendizaje pero es dado generalmente por razones más de tipo psicológico. El razonamiento resuelve problemas pero cuando se ve un aprendizaje efectivo de un circuito, no ocurrirá en el doble circuito, entonces cuando se presentan problemas potencialmente amenazadores el razonamiento riguroso es reemplazado por el razonamiento defensivo, es decir que los miembros de un equipo se protejan y acusen a otros equipos como protagonistas de los problemas. Se basan en tres defensas identificadas: no ser demasiado racional, desarrollar una estrategia de intervención compatible con el estímulo personal de aprendizaje y evitar el diálogo con colegas acerca de diferencias en las respectivas teorías puestas en práctica.

Los individuos crean un comportamiento con el fin de conservar el control, maximizar ganancias, minimizar pérdidas, reprimir sentimientos negativos y ser lo más racionales posible evaluando el comportamiento basado en la consecución de metas. Con esta forma se evita el riesgo y la incompetencia, lo cual resulta como estrategia que evita reflexionar sobre consecuencias del comportamiento utilizado.

Las rutinas defensivas se componen de políticas, prácticas y acciones que impiden experimentar amenaza y que impiden examinar la naturaleza.

Las comunicaciones corporativas modernas contribuyen a la creación de rutinas defensivas y esto se refleja en que crean un principio contra el aprendizaje y el compromiso personal, dividiendo responsabilidades en cada diálogo. De otra parte promueven el razonamiento defensivo y se cierran a la percepción individual.

Existen laboratorios de crecimiento personal que proporcionan experiencias de aprendizaje que dan una visión más amplia.

METODOLOGÍA

La parte explicada se halla en el libro “Sobre el aprendizaje organizacional” y son conceptos teóricos que buscan explicar consecuencias contraproducentes del desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

La práctica del desarrollo organizacional es efectiva por teorías adoptadas, acciones y teorías empleadas identificando el grado de incongruencias entre ellos.

Se deben desarrollar mapas del comportamiento que se pretende crear, estos mapas deben enfocarse en las rutinas defensivas que van en contra del aprendizaje.

Los laboratorios de crecimiento personal de pronto no son tan significativos en el comportamiento

PREGUNTA

¿Se deben aprovechar los sistemas de información administrativa para la solución de problemas organizacionales?

¿Sirven los sistemas de información administrativa para promover el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional?

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Inhibición de una información válida y aprovechable del empleo correcto de la ciencia normal.
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional, 2001
PALABRAS CLAVES	Investigación, conocimiento, diseño, teorías, modelos.

DESCRIPCIÓN:

En esta información se pretende dar a conocer las aplicaciones y dificultades que puede tener la mala utilización de teorías y modelos de gestión organizacional para la organización como tal, incluido el impedimento del aprendizaje y viceversa, es decir, con una buena utilización puede facilitar el aumento de un aprendizaje.

FUENTES:

Argyris cita sus obras acerca de la contradicción interna y una investigación rigurosa, autores como Lewin K, Kaplan A., Pfeffer J., entre otros.

CONTENIDOS:

El texto nos dice que el surgimiento del aprendizaje organizacional por primera vez es ocasionado por ajuste entre intenciones y realidad, o en la corrección de errores por partes de los actores conduciendo a cambios en la acción.

Los conceptos generalmente están organizados en forma general y van interconectados lógicamente convirtiéndose de esta manera en teoría.

La teoría administrativa tiene como fin crear y de ahí surgen las organizaciones que requieren que los individuos seleccionen consecuencias y acciones reales para generar métodos acerca de cómo supervisar la efectividad de acciones emprendidas, reglas y métodos para comprobar proposiciones mientras se administra tomando en cuenta los metavalores como competencia confianza en la competencia y justicia. En la teoría administrativa están al servicio de la creación de una acción gerencial, la explicación, la generalización y la comprobación.

Cuando se habla de consultor especializado es aquel que presenta proposiciones válidas que se pueden generalizar y son aplicables al caso individual e igualmente permite que sea planteadas en condiciones reales que siendo aplicadas efectivamente conducen a resultados compatibles con los planteamientos iniciales y por tanto no hay contradicciones internas.

El consultor especializado tiene como premisas que: La comprensión y la explicación están en servicio de la acción y se visualizan con la efectividad de esta última. Otra premisa es que las personas realizan la consultoría en un contexto o situación.

Muchos de los modelos desarrollados no son procesables, debido a que la mente no puede almacenarlos y recuperarlos en la cotidianidad.

La perspectiva de acción es un enfoque que se inicia con la observación que los individuos tienen teorías de acción que pueden ser, teorías que adoptan producidas en la mente y teorías que emplean cuando inician la acción y que conduce a un aprendizaje limitado.

El razonamiento productivo se centra en hacer explícitas las premisas y en hacer conclusiones comprobables mediante una lógica independiente a la lógica con la que fueron creadas las conclusiones.

La teoría del conocimiento de la empresa es estructurada ya que sus predicciones requieren suposición no alternativa de conceptos relacionales.

En relación con la psicología industrial las personas tienen diferencias y éstas son importante puesto que proporcionan la base para el comportamiento, llegan estas diferencias individuales a ser tan importantes para los psicólogos en el momento

de seleccionar, ubicar y capacitar al personal para las nuevas estructuras que deben a su vez estudiar como podrían relacionarse entre sí con estas diferencias.

De otra parte existen los mapas de acción que representan los comportamientos de las personas para diseñar y realizar sus acciones y por tanto son claves para explicar el comportamiento de una persona y con base en esto hacer planes de aprendizaje.

METODOLOGÍA

Esta parte del libro “Sobre el aprendizaje organizacional” y son conceptos teóricos que buscan explicar como el diseño de teorías y modelos de desarrollo organizacional pueden aportar al aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES

Un factor contraproducente para la investigación es que se suele describir la realidad e ignoran los modelos causales que crearon la realidad.

Hay dos aspectos en los estudios de las organizaciones, establecer las causas y comprobar su validez.

Los investigadores que utilizan enfoques subjetivos y humanistas pueden distanciarse de las personas. Además creer que la causalidad no es relevante es una afirmación causal.

Los especialistas están enfocados a la teoría de acción y de comportamiento de la empresa y piensan de forma que crean un contexto compatible con la capacidad limitada de atención, resolución del conflicto y aprendizaje limitado.

La investigación a nivel descriptivo difícilmente descubrirá un conocimiento que sea representativo de un nivel elevado de competencia interpersonal y relaciones interpersonales relativamente efectivas.

PREGUNTA

Se deben revisar los procesos por los cuales los individuos de una organización emplean diferentes teorías en la vida cotidiana y como afectan en el aprendizaje.

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	La cultura del conocimiento.
AUTOR	Belly Pablo
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
PALABRAS CLAVES	Capital humano, conocimiento, cultura.

DESCRIPCIÓN:

El artículo describe cómo las organizaciones deben mejorar y dar prioridad al desarrollo del capital humano.

FUENTES:

Artículos: Gestión del conocimiento; aprendizaje, cambio y cultura y desarrollo organizacional de Gestiopolis.com.

CONTENIDOS:

La parte social es más importante actualmente en lo relacionado con la cultura empresarial incluso más que factores tecnológicos, puesto que la cultura empresarial se toma como un recurso para que las personas generen compromiso y así agilicen sus tareas. Por lo tanto una organización que no asimile la cultura del conocimiento no puede generar ningún modelo de gestión de capital intelectual.

En las organizaciones actuales y futuros, se hallará el éxito siempre y cuando tengan la capacidad de explotar la sabiduría colectiva donde juegan un papel importante los diferentes criterios de los individuos, experiencias, intuición e inteligencia.

Igualmente se dan inconvenientes como no querer compartir conocimientos por temor a perder su posición dentro de la organización. A lo cual la organización debe responder brindando recursos y espacios que hagan posible fomentar el conocimiento e incentivarlo para que siga funcionando.

METODOLOGÍA

El artículo de la pagina de Internet gestiopolis.com, se desarrolla por medio de análisis sobre cómo las organizaciones deben incubar el conocimiento de las personas como su principal recurso.

CONCLUSIONES

La actitud de las personas de la organización es lo que determina la cultura en la empresa. Por esa razón se debe cuidar dentro de la organización el capital humano.

La cultura organizacional dependiente de la convicción de cada uno de los integrantes es mucho más productiva que la impuesta por los directivos.

PREGUNTA

El aprendizaje es relevante en el cambio de la cultura organizacional?.

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	El origen de la gestión del conocimiento.
AUTOR	Belly Pablo
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
PALABRAS CLAVES	Capital humano, conocimiento, cultura, gestión.

DESCRIPCIÓN:

El artículo da a conocer el origen de la gestión del conocimiento.

FUENTES:

Artículos: Gestión del conocimiento; de lo tangible a lo intangible de Gestiopolis.com.

CONTENIDOS:

En cuanto a tiempo, la gestión del conocimiento en realidad tiene poca historia. La gestión sola existe en las organizaciones desde la época industrial gestionada como tangible pero desde que surge el conocimiento, se estudia como intangible dándole suficiente importancia puesto que es lo que hay dentro de muchas cabezas diferentes.

La gestión del conocimiento se convierte en una disciplina y ventaja competitiva de las organizaciones actuales.

METODOLOGÍA

El artículo de la pagina de Internet gestiopolis.com, se desarrolla por medio de análisis sobre que compone la evolución de la gestión del conocimiento desde sus inicios en la industrialización hasta hoy.

CONCLUSIONES

Las organizaciones hoy en día se preocupan por moverse a través de la gestión del conocimiento puesto que esta las hace más competitivas si toman el conocimiento como un activo.

La importancia de la gestión del conocimiento es en realidad cuando la organización se enfrenta a un mundo globalizado.

PREGUNTA

Qué pasos debe seguir una organización para implementar la gestión del conocimiento?.

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento.
AUTOR	Castañeda Delio
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
PALABRAS CLAVES	Conocimiento, ventaja competitiva, capital humano, grupo, organizacional.

DESCRIPCIÓN:

El artículo identifica niveles y variables en el estudio del capital humano en relación con la gestión del conocimiento.

FUENTES:

El autor cita: Nonaka, I. La empresa creadora del conocimiento. Portela, P. La gestión del conocimiento en la economía del valor. Robbins, Comportamiento organizacional.

CONTENIDOS:

La Gestión del Conocimiento surge como concepto a finales de la década anterior con implicaciones para la organización.

“En una economía como la actual, donde la única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva duradera es el conocimiento²³.”

²³ Nonaka Ikujiro.2000

En la Gestión del Conocimiento se encuentran tres niveles: Individual (percepción, actitud, valor, aprendizaje, habilidad, conocimiento, toma de decisiones, conducta); grupal (los mismos componentes agregando que debe tener trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y solución de conflictos) y el organizacional (igual que los anteriores adicionando motivación). Al transformar la información en cada nivel, deja de ser objetiva y se convierte en conocimiento.

METODOLOGÍA

El artículo de la pagina de Internet gestiopolis.com, identifica los niveles y variables del capital humano en relación con la gestión del conocimiento.

CONCLUSIONES

El conocimiento se dice que es la interacción con otros y para facilitararlo se crean redes de personas y se fortalecen los vínculos para compartir el conocimiento más fácilmente.

PREGUNTA

El estudio del capital humano ¿bajo que variables puede ser estudiado?.

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	La empresa inteligente.
AUTOR	Herreros Carlos
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
PALABRAS CLAVES	Inteligente, estrategia, estructura.

DESCRIPCIÓN:

El artículo explica pasos para implementar una empresa inteligente.

FUENTES:

El autor cita a: Senge Peter, Roberts Charlotte, Roos Richard, Smith Bryan.

CONTENIDOS:

La empresa inteligente toma el aprendizaje como una actividad continua y creativa de su componente humano que se transforma según necesidades de los individuos e igualmente con las empresas, organizaciones y personas del entorno.

Hay cuatro rutas para consolidar una empresa inteligente: la normativa interna de la empresa que debe comprometerse a desarrollar, mantener, facilitar y emplear las capacidades humanas esenciales de todos aquellos vinculados a la empresa. En segundo lugar la formación y la educación ampliando las capacidades humanas. Como tercera, la formación y desarrollo convertidos en competencias útiles en la organización y finalmente desarrollando principios nuevos para poner en práctica lo anterior de forma productiva.

Peter Senge define la empresa inteligente como aquella organizada consistentemente con la naturaleza humana desarrollando cinco competencias: calidad de juicio, dominio personal, gestión de modelos mentales, armonización de visiones personales y aprendizaje en equipo.

Se debe utilizar el pensamiento sistémico para lograr organizaciones inteligentes y mantenerlas en el tiempo.

METODOLOGÍA

El artículo de la pagina de Internet gestiopolis.com, complementado por el autor con conceptos de otros autores.

CONCLUSIONES

Los recursos que diferencian a las organizaciones y les dan mayor capacidad competitiva son el capital humano y el conocimiento.

Se deben construir y emplear habilidades para pensar, tener una actitud crítica y creativa para dar a conocer ideas y conceptos y así construir la visión de la empresa y de sus miembros.

El comportamiento y la cultura organizacional son las más fuertes puesto que cuando se intentan realizar cambios, la mayoría de veces fracasan por que los valores y la conducta se ven amenazados.

PREGUNTA

¿Se visualiza empresa inteligente en Colombia?.

RESUMEN ANALÍTICO

TÍTULO	Reflexiones sobre la gestión del conocimiento.
AUTOR	Del Toro Luis
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
PALABRAS CLAVES	Gestión del conocimiento, modelos.

DESCRIPCIÓN:

El artículo explica la importancia del conocimiento para la organización.

FUENTES:

El autor cita a: Peter Drucker, Alvin Toffler, Davenport T, Huang K, Crisosto M. Edvinsson y Malone, Broking, entre otros.

CONTENIDOS:

El conocimiento como activo intangible de la organización se ha convertido como un elemento clave para lograr ventajas competitivas.

De lo anterior parte la gestión del conocimiento como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática la

importancia del conocimiento como activo intangible mencionando algunos modelos.

La gestión del conocimiento ha ido tomando más importancia puesto que se toma como un nuevo enfoque a nivel de gerencia que le da mayor importancia al recurso humano y al conocimiento tácito por sus aportes a la organización.

La gestión se encarga de preservar, identificar, analizar y diseminar el saber en las organizaciones partiendo del seguimiento a la información y tomando en cuenta que uno de los elementos más positivos es la coherencia e interacción con cualquiera de otras técnicas en el proceso de dirección como planeación estratégica y gestión de calidad sustentadas en el conocimiento.

A partir de los diferentes modelos planteados de autores como Edvinsson, Torrado del Rey y Wiig pueden establecerse diferencias y similitudes entre gestión del conocimiento y gestión del capital intelectual:

Gestión del conocimiento	Gestión del capital intelectual
<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos. • Intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del capital intelectual. • Presenta una perspectiva táctica y operacional. • Es más detallada. • Se centra en facilitar y gestionar aquellas actividades relacionadas con el conocimiento, como su creación, captura, transformación y uso. • Su función es planificar, poner en práctica, operar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas que se requieren para la gestión efectiva del capital. • Se realiza con el objetivo de adquirir o aumentar el inventario de recursos intangibles que crean valor en una organización y por tanto, es una parte del concepto más global de gestión de los intangibles -los recursos intangibles de una organización crecen generalmente debido a los flujos de información o de conocimiento y los recursos tangibles crecen por flujos de dinero. • Busca mejorar la potencialidad de la creación de valores en la organización, mediante el uso más eficiente del conocimiento intelectual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con las personas, la inteligencia y los conocimientos. Conceptos humanos. • Tiene una perspectiva empresarial estratégica y gerencial con algunas derivaciones tácticas. • Se centra en la construcción y gestión de los activos intelectuales. • Su función es considerar en su conjunto la totalidad del capital intelectual de la empresa. • En este marco se ubica la gestión del conocimiento, pero la gestión del capital intelectual abarca mucho más espacio que la gestión del conocimiento. • Trata de nivelar el capital humano y el estructural. • Busca mejorar el valor de la organización, a partir de la generación de potencialidades por medio de la identificación, captura, nivelación y reciclaje del capital intelectual. Esto incluye la creación de valor y la extracción de valor.

METODOLOGÍA

El artículo de la página de Internet gestiopolis.com, analiza la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual basado en conceptos de otros autores.

CONCLUSIONES

El capital intelectual es hoy, un activo intangible de la organización que tiene igual o mayor importancia que los tangibles.

Nos presentan modelos que nos llevan a ver la función de la gestión del conocimiento y la importancia del recurso humano dentro de la organización.

El artículo nos permite ver la importancia de temas administrativos como el proceso de dirección, planeación estratégica y gestión de calidad sustentadas en el conocimiento.

PREGUNTA

¿El conocimiento como activo intangible para la organización permite mejorar los procesos de calidad?.

IX. CLASIFICACIÓN DE LOS ANÁLISIS EFECTUADOS

A. Por Tema

CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES	
TITULO	La empresa creadora de conocimiento
AUTOR	NONAKA Ikujiro
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Crear Una Organización Que Aprende
AUTOR	GARVIN David
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Un enfoque clave para el aprendizaje de los Directivos
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review
FECHA	2000
TITULO	La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores.
AUTOR	Anderson Philip – Quinn James
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review
FECHA	2000
TITULO	Los primeros pasos
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Dominio Personal
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Visiones compartidas
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Aprendizaje en Equipo
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994

CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES	
TITULO	Aplicaciones Prácticas
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1998
TITULO	Fronteras
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Defensas Organizacionales
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Inhibición del aprendizaje y la eficacia organizacionales
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Consecuencias contraproducentes de las actividades de desarrollo organizacional y de recursos humanos
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Inhibición de una información válida y aprovechable del empleo correcto de la ciencia normal.
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	La Cultura del Conocimiento
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	El Origen de la Gestión del Conocimiento
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento.
AUTOR	Castañeda Delio
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	La empresa inteligente

CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES	
AUTOR	Herreros Carlos
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
TITULO	Reflexiones sobre la gestión del conocimiento.
AUTOR	Del Toro Luis
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
OTROS DOCUMENTOS ENCONTRADOS	
TITULO	La Gestión del Intelecto Profesional: Sacar El Máximo de Los Mejores
AUTOR	QUINN James Brian
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Pensamiento Sistémico
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Modelos mentales
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Cuanto Más Sencillo Mejor
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002

B. Por Orden Cronológico

TITULO	La Cultura del Conocimiento
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	El Origen de la Gestión del Conocimiento
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento.
AUTOR	Castañeda Delio
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
FECHA	2002

TITULO	La empresa inteligente
AUTOR	Herreros Carlos
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
TITULO	Reflexiones sobre la gestión del conocimiento.
AUTOR	Del Toro Luis
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
TITULO	Cuanto Más Sencillo Mejor
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	Inhibición del aprendizaje y la eficacia organizacionales
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Consecuencias contraproducentes de las actividades de desarrollo organizacional y de recursos humanos
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Inhibición de una información válida y aprovechable del empleo correcto de la ciencia normal.
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Defensas Organizacionales
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	La empresa creadora de conocimiento
AUTOR	NONAKA Ikujiro
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Crear Una Organización Que Aprende
AUTOR	GARVIN David
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Un enfoque clave para el aprendizaje de los Directivos
AUTOR	Argyris Chris
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review
FECHA	2000

TITULO	La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores.
AUTOR	Anderson Philip – Quinn James
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review
FECHA	2000
TITULO	La Gestión del Intelecto Profesional: Sacar El Máximo de Los Mejores
AUTOR	QUINN James Brian
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Aplicaciones Prácticas
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1998
TITULO	Los primeros pasos
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Dominio Personal
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Visiones compartidas
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Aprendizaje en Equipo
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Pensamiento Sistémico
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Modelos mentales
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Fronteras
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994

C. Por Autor

TITULO	La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores.
AUTOR	ANDERSON Philip – Quinn James
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review
FECHA	2000
TITULO	Inhibición del aprendizaje y la eficacia organizacionales
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Consecuencias contraproducentes de las actividades de desarrollo organizacional y de recursos humanos
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Inhibición de una información válida y aprovechable del empleo correcto de la ciencia normal.
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Defensas Organizacionales
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Sobre el Aprendizaje Organizacional
FECHA	2001
TITULO	Un enfoque clave para el aprendizaje de los Directivos
AUTOR	ARGYRIS Chris
PUBLICACIÓN	Harvard Business Review
FECHA	2000
TITULO	La Cultura del Conocimiento
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	El Origen de la Gestión del Conocimiento
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	Cuanto Más Sencillo Mejor
AUTOR	BELLY Pablo
PUBLICACIÓN	www. gestiopolis.com

FECHA	2002
TITULO	Niveles y variables del capital humano asociados a la gestión del conocimiento.
AUTOR	CASTAÑEDA Delio
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
FECHA	2002
TITULO	Reflexiones sobre la gestión del conocimiento.
AUTOR	DEL TORO Luis
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
TITULO	Crear Una Organización Que Aprende
AUTOR	GARVIN David
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	La empresa inteligente
AUTOR	HERREROS Carlos
PUBLICACIÓN	www.gestiopolis.com
TITULO	La empresa creadora de conocimiento
AUTOR	NONAKA Ikujiro
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	La Gestión del Intelecto Profesional: Sacar El Máximo de Los Mejores
AUTOR	QUINN James Brian
PUBLICACIÓN	Harvard Bussines Review
FECHA	2000
TITULO	Aplicaciones Prácticas
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1998
TITULO	Los primeros pasos
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Dominio Personal
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Visiones compartidas
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994

TITULO	Aprendizaje en Equipo
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Pensamiento Sistémico
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Modelos mentales
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994
TITULO	Fronteras
AUTOR	SENGE Peter
PUBLICACIÓN	La Quinta Disciplina en la Práctica
FECHA	1994

X. IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A lo largo del documento a través de la revisión de varios autores se pudo reconocer la importancia que tenemos como administradores al dirigir adecuadamente el capital humano indiferente de los bienes tangibles, puesto que como vimos el capital humano cuenta con el conocimiento que se concluye que es un bien intangible pero representativo para cualquier compañía y por tanto debe administrarse de la mejor manera.

Nonaka en el texto “La empresa creadora de conocimiento” plantea que la empresa que crea conocimiento utiliza una novedosa forma de entender la función y responsabilidad de la dirección, la estructura organizacional y las prácticas empresariales, ubicando a la creación del conocimiento en el centro de la estrategia de la organización. La importancia de gestionar el conocimiento radica en la capacidad de los directivos de organizar el caos, incentivar a los empleados a reexaminar aquello que se considera como un hecho demostrado y seguro, convirtiendo toda esta información en una abundante fuente de nuevo conocimiento²⁴”

²⁴ NONAKA, Ikujiro. La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review. 2000

Deben analizarse dentro de la gestión del capital humano el desarrollo e implementación de una cultura enfocada al conocimiento, para lo cual se toman en cuenta factores como:

1) *Dominio personal*: se caracteriza por buscar el desarrollo personal y no económico, brindando mejores reconocimientos públicos que favorezca el crecimiento personal e intelectual de cada persona, que viene relacionado con el aprendizaje individual dentro de la organización

2) *Empoderamiento*: Basado en autodisciplina, que sirve como base para desarrollar una visión compartida, la cual consolida las perspectivas particulares de sus miembros y potencia una mayor participación colectiva en los procesos de cambio evitando entonces que esta sea una tarea exclusiva de las directivas.

3) *Reconocimiento de nuevos espacios*: en estos, los miembros pueden contar sus experiencias, conocimientos adquiridos, criterios, percepciones e intuiciones que faciliten el aprendizaje en equipo, el cual a partir de la combinación de diferentes puntos de vista, del dominio personal y de una visión compartida bloquean las rutinas defensivas (Cualquier rutina, acción o política defensiva cuyo propósito sea evitar que los ejecutores experimenten incomodidad u hostilidad) lo que permite diluir el conocimiento a todo nivel.

4) *Pensamiento sistémico*: es una manera de percibir al mundo de forma general y periférica, con el fin de interpretar las relaciones existentes entre los actos propios y los de los demás.

XI. CONCLUSIONES FINALES

Una vez realizado el Estado del arte sobre el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional – ventajas y desventajas, se analizaron mediante resúmenes analíticos investigativos, textos de Peter Senge, Chris Argyris, Ikujiro Nonaka, David Garvin, entre otros, Además de estos, fueron analizados algunos documentos relacionados con los temas de Gestión del Conocimiento.

El objetivo principal del presente estudio fue dar una interpretación sobre el aprendizaje organizacional, soportado en la gestión del conocimiento, en este proceso se encontraron algunas similitudes y diferencias entre los conceptos planteados por los anteriores autores.

Dentro de las similitudes encontradas en los planteamientos teóricos, los autores coinciden, que en el momento de iniciar un proceso de desarrollo de aprendizaje organizacional, es indispensable mantener una visión del entorno, ya que éste presenta necesidades pendientes, entre ellas las de autorrealización que nos encaminan al aprendizaje individual y nos dan un soporte para la generación de nuevo conocimiento que sumado a la experiencia, se convierte en un activo intangible para la organización y aunque es relevante también es difícil de detectar y aprovechar para la consecución del logro de objetivos individuales y organizacionales.

De otra parte se debe tomar en cuenta que el capital humano es fundamental para el desarrollo de un aprendizaje dinámico y productivo que a nivel individual se revierte en la organización y que busca que ésta lo lleve a la autorrealización. En caso contrario, es decir que a través de la organización el individuo no se sienta autorrealizado, se espera que trate de hallar sus objetivos personales en otra organización, valiéndose del conocimiento y la experiencia con que cuenta y que seguramente obtuvo dentro de la misma, siendo perjudicial en mayor porcentaje para la organización porque habrá perdido el capital intelectual del individuo.

Luego del análisis anterior para algunos autores como Leonard, Drucker y Argyris entre otros el aprendizaje individual sería desventaja para la organización puesto que creen que el talento humano de una organización debe ser conformado únicamente por especialistas con un alto nivel de empoderamiento y autodisciplina, y estructurados por equipos de trabajo multidisciplinarios. De otro lado, Ikujiro Nonaka sugiere que el aprendizaje debe estar diluido por todos los niveles de la organización, para generar lo que él ha llamado el espiral de

conocimiento (Interacción del conocimiento tácito y explícito), el cual debe ser estimulado por el diálogo y la comunicación. Esta visión es compartida por Peter Senge a través del pensamiento sistémico, visiones compartidas y el dominio personal.

Es de anotar que autores como Nonaka y Senge dicen que las decisiones de la organización deben manejarse a través del diálogo donde los miembros de la organización tienen una participación activa, para lo cual habría ventaja en el aprendizaje individual en relación con el aprendizaje organizacional. Sin embargo autores como Chris Argyris, piensa que decisiones deben ser tomadas únicamente por la dirección y los demás individuos están limitados para aportar sus conocimientos que serían válidos gracias a su experiencia y que en un momento dado colaborarían en alcanzar el objetivo de la organización.

Otras de las similitudes encontradas en el análisis, están relacionadas con la gestión del conocimiento, en donde autores como Pablo Belly, consideran que debe ser administrada por medio de factores sociales, tales como, incentivos, participación en la toma de decisiones, recompensas no económicas. Estos factores poseen mayor relevancia que los económicos, ya que son facilitadores de la gestión del capital intelectual en el proceso de aprendizaje individual que se reflejará a su vez en el aprendizaje organizacional.

También se halla relación directa entre los dos aprendizajes a través del logro de los objetivos tanto de la organización como individuales, cuando alguno de estos no se dan, es señal de que se está quebrantando dicha relación y el individuo no está logrando su autorrealización o la organización no está logrando sus objetivos y es cuando se requiere de diálogo entre la organización y el individuo para llegar a un acuerdo que los beneficie a los dos.

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio del documento y posterior al análisis y categorización de la información obtenida, existen ventajas y desventajas de la relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional, pues si bien este último en alguna época fue concebido, como algo alejado de la realidad; a través de este análisis logramos ver la importancia que este representa para cualquier organización pues aunque Argyris dice que el aprendizaje organizacional no es la suma de aprendizajes individuales, cada uno de estos si nos encaminan a ello, puesto que se toma como herramienta la gestión del conocimiento en busca del desarrollo del recurso humano y para lo cual es relevante el aprendizaje (cambio permanente debido a la experiencia²⁵) que a largo plazo se reflejará en mayor productividad y mejoramiento continuo de los procesos de la organización.

²⁵ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional

XII. BIBLIOGRAFÍA

A. Textos:

- ARGYRIS Chris, PUTNAM Robert, McLain SMITH Diana. Action Science Jossey-Bass. San Francisco. 1985.
- ARGYRIS Chris. "Alternative Schools: A Behavior Analysis", Teachers Strategy, Change, and Defensive Routines, Ballinger, Boston, 1985
- ARGYRIS Chris. Creating affective relationships in organizations. Human Organization Nº 17. 1958.
- ARGYRIS Chris. Gestión Del Conocimiento "Teaching Smart People How To Learn". Harvard Business Review. 2000.
- ARGYRIS Chris. Inner Contradictions of Rigorous Research. Academic press. New York. 1980
- ARGYRIS Chris. Interpersonal Competence and Organizational effectiveness. Irwin. Homewood, Illinois. 1964
- ARGYRIS Chris. Knowledge for Action. Ediciones Granica. San Francisco. 1992.
- ARGYRIS Chris. Knowledge for action. Jossey Bass. San Francisco. 1993
- ARGYRIS Chris. Organizational Learning II. Ed. Adisson Wesley. 1996
- ARGYRIS Chris. Overcoming Organizational Defenses. Allyn and Bacon Massachusetts. 1991.
- ARGYRIS Chris. Reasoning, learning, and action. Jossey Bass, San Francisco. 1982
- ARGYRIS Chris. SCHON Donald. A Theory of Action Perspective. Adisson-Wesley. Massachusetts. 1978
- ARGYRIS Chris. Sobre el aprendizaje Organizacional. Editorial Oxford University Press. 1978.
- ARGYRIS Chris. Theory in Practice. Jossey-Bass. San Francisco. 1972
- ARGYRIS, Chris. "Double Loop Learning in Organizations", Harvard Business Review, septiembre/octubre pp 115-125.1979
- ARONSON E. The social animal. Freeman. San Francisco. 1972
- BEER M. "Developing an Organizational Capable of Implementing Strategy and Learning". documento de trabajo de Harvard Business School. 1994.
- BELDEN Jinny, HYAT Marcia y ACLEY Deb. Belden, Hyatt, and Acley. St. Paul, Minnesota. 1993.
- BERNAL César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. Editorial Prentice-Hall. 2000.

- BETTS Mitch. "The future of business intelligence". Computerworld. 2000.
- BLOCK Peter. Stewardship. Berrett-Koehler. San Francisco. 1993.
- BOHN Roger. Gestión del Conocimiento "Development of intelligent systems for industrial use: a conceptual framework. Research on technological Innovation Management and Policy". Harvard Business Review. 2000.
- BROWN Seely John. Gestión del Conocimiento,"Cómo lograr que la innovación prospere y se asiente en la empresa". Harvard Business Review. 2000.
- BURGELMAN,R., Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", en Administrative Sciences Quarterly, 39. 1994.
- CAMP Robert. Gestión del Conocimiento "Benchmarking: the search for industry best practices the lead the superior performance". Harvard Business Review. 2000.
- CAPRA Fritz. Belonging to the Universe. Harper. 1991.
- CASTAÑEDA ZAPATA, Delio. 2002
- CHIAVENATO, Idalberto," Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw Hill, 3° Edición.
- CHILDERS Peter, SCHANK Roger. Gestión del Conocimiento "The creative attitude". Harvard Business Review. 2000.
- DAVENPORT Prusak. Working Knowledge. Harvard Business School Press. Boston 1998.
- DRUCKER Peter. Gestión del Conocimiento, "The coming of the new organization". Harvard Business Review. 2000.
- DYER Gibb, Cultural Change and Family Firms. Josey-Bass. 1986.
- EDVISNSSON Malone . El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Macmillan Business. Londres. 1997.
- FRITZ Robert. The Path of Least Resistance. Fawcett-Columbine. Nueva York. 1989.
- GOODMAN Michael. Study Notes in System Dynamics. Productivity Press. Portland, Oregon. 1974.
- GOODWIN Candice. "Technology: Business Intelligence – Assault on the data mountain". Proquest. Accountancy. 2003.
- GRANT. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications. 2nd. Edition. Blackwell Publishers. Cambridge 1997.
- GREETZ C. The interpretation of cultures. Basic Books. New York. 1973
- GULLIVER Frank. Gestión del Conocimiento "Post-project appraisals pay". Harvard Business Review. 2000.
- HALL Richard H, "Organizaciones: Estructura y Proceso". Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 3° Edición.

- HANDY Charles. The Age of Unreason. Harvard Business School Press. Boston. 1989,1990.
- HARVEY Jerry. The Abilene Paradox. Lexington Books, y San Diego University Associates. Toronto. 1988.
- HIRSCHMAN, A., the Strategy of Economic Development, Yale University Press, Nueva Haven, 1958.
- HOWARD Robert. Gestión del Conocimiento “The CEO as organizacional architect: an interview with Xerox’s Paul Allaire”. Harvard Business Review. 2000.
- KAO John. Jamming: the art and the discipline of business creativity. Harper Business. 1996.
- KAPLAN A. The conduct of Inquirí. Mc Graw Hill. New York. 1964
- KAPLAN, R. “Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing” . Accounting Horizons. 1994.
- KEITH, David, NEWSTRON John, " El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional". McGraw Hill, Séptima Edición.
- KLEINER Art y ROTH George. Gestión del Conocimiento, “How to make experience your company’s best teacher”. Harvard Business Review. 2000.
- LANT T.K. An organizational learning model to convergence and orientation. Organization Science. 1992
- LEONARD Dorothy y STRAUS Susaan. Gestión del Conocimiento “Putting Your Company’s Whole Brain to Work”. Harvard Business Review. 2000.
- LEWIN K. A Dynamic theory of personality. Mc Graw Hill. 1935
- MALLINGER M. Ambnoh Along the TQM Trail. Pepperdine University. Malibu, California.1993
- MEADOWS Daniella, Dennis, RANDERS Jorgen. Beyond the limits. Chelsea Green Publishing Company. 1992.
- MECKELLIDES Byron. Architecture for People. Renard and Winston. 1992.
- MEYER Chris. Fast Cycle Time. 1992.
- MITCHELL Thomas. Redefining Designing. Van Nostrand Reinhold. Nueva York. 1993.
- MORECROFT John, STERMAN John. Modeling for Learning. Productivity Press. Portland, Oregon. 1994.
- NADLER David. Gestión del Conocimiento “Even failures can be productive”. Harvard Business Review. 2000.
- NIEBEL, Benjamín, "Ingeniería Industrial: Métodos, Tiempos y Movimientos", Alfa-Omega, 3° Edición.
- NONAKA Ikujiro. Gestión del Conocimiento. “The knowledge-creating company” . Harvard Business Review. 2000.
- PARKER Marjorie. Creating Shared Vision. Senter for Ledelsesutvikling. Oslo. 1990.
- PEDLER Mike, BURGOYNE John y BOYDELL Tom. Mc Graw-Hill Book Company. Londres. 1991.

- PEREL Vicente. Organización y control de empresas. Ediciones Macchi. 1986.
- PETERS Y AUSTIN. A Passage for Excellence. Random House. Nueva York, 1985.
- PFEFFER J. New directions for organizational theory. Oxford University Press. New York. 1997
- PORTER Michael. Competitive Advantage. Free Press. Nueva York .1985.
- PRUSAK, L. The Knowledge Advantage. Strategy & Leadership. Nueva York. 1996.
- QUINN Daniel. Ishmael. Bantam Turner. Nueva York. 1992.
- QUINN James Brian, ANDERSON Philip y FINKELSTEIN Sydney. Gestión del Conocimiento, “La Gestión Del Intelecto Profesional: Sacar El Máximo De Los Mejores”. Harvard Business Review. 2000.
- RICHARDSON George, PUGH III Alexander. An Introduction to Systems Dynamics: Modeling with Dynamo. Productivity Press. Portland, Oregon 1981.
- RICHMOND Barry, PETERSON Steve. An Introduction to Systems Thinking. High Performance Systems. Hanover, New Hampshire. 1994.
- ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.1999.
- ROOS, EDVINSON y DRAGONETTI, Intellectual Capital. Macmillan Business. London. 1997.
- ROSS, J., “Expo 86: An Escalation Prototype”, en Administrative Science Quarterly, 31, 1986
- ROTH, G., Bussines Process Re-engineering in Business Service Companies, disertación Doctoral, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass., 1993.
- ROTUNDO Emiro. "Introducción a la Teoría General de los Sistemas", Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas, 1973.
- RUMMLER Geary, BRACHE Alan. Improving Performance. Jossey-Bass. San Francisco. 1990.
- SCHAFFER Robert. The Breakthrough Strategy. Harper Business. Nueva York. 1988.
- SCHEIN Edgar. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. San Francisco. 1985,1992.
- SCHNEIDERMAN, A. “Are there Limits to Total Quality Management? Mimeo. Analog Device.1992.
- SCHÖN, D., Organizational Learning II, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts. 1996.
- SCHWARTZ Peter. The Art of the Long View. Currency Doubleday. Nueva York. 1991.
-

- SENGE Peter, ROBERTS Charlotte, ROSS Richard, SMITH Bryan, KLEINER art. La quinta disciplina en la práctica. Editorial Granica. Barcelona, España.1994.
- SHOHAM Y. Nonmonothic reasoning and causation. Cognitive Science N° 14. 1991.
- STACK Jack. The Great Game of Business. Currency Doubleday. Nueva York. 1992.
- STONER James. Management. Prentice Hall. 1997
- SVEIBY K. The New Organizational Wealth. Berett-Koehler Publishers, Inc. USA. 1997.
- TANNEN Deborah. You Just Don't Understand: Men and Women In Conversation. Ballantine Books. Nueva York. 1990.
- TICHY Noel, SHERMANN Stratford. Control Your Destiny Or Someone Else Will. Currency Doubleday. Nueva York. 1993.
- TURBAN Efriam y ARONSON Jay E. Decision Support Systems and Intelligent Systems; Prentice Hall, 6ta edición. EU. 2001.
- VAN DE VEN, A. y POLLEY, "Learning While Innovating" en Organization Science, 3,1, febrero, 1992,pp 92-115.
- VIEDMA JM Innovation Intellectual Capital Benchmarking System. World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth Heinemann. Edited by Nick Bontis. 2001.
- VIEDMA, J.M. (2000) "Gestión del Conocimiento y del capital intelectual". Nueva Empresa.com N°454/octubre 2000 (Año XXII) Suplemento: Cuadernos de Management para una dirección eficaz..2000.
- WARD John. Keeping the Family Business Healthy. Josey-Bass. San Francisco. 1987.
- WATERMAN. In Search of Excellence. Warner. Nueva York, 1984.
- WATSON J.D. The double Helix. New American Library. New York. 1969
- WEISBORD Marvin. Discovering Common Ground. Berrett-Koehler. San Francisco. 1992.
- WEISBORD Marvin. Productive Workplaces. Jossey-Bass. San Francisco. 1987.
- WHEATLEY Margaret. El liderazgo y la Nueva Ciencia. Ediciones Granica. Buenos Aires. 1994.
- ZINGER Billie. Gestión del Conocimiento "The new product learning cycle. Research policy". Harvard Business Review. 2000.

B. Internet:

- www.javeriana.edu.co/biblioteca
- www.biblioteca.itesm.mx/cgi-bin/nav/salta?cual=bases:17
- www.dinero.com
- www.e-deusto.com
- www.elnorte.com/tecnologia/articulo/182888/
- www.encarta.com
- www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestionconocimiento.htm
- www.gestiopolis.com/dirgp/emp/innovacion.htm
- www.gestiopolis.com/dirgp/adm/internetytecnologia.htm
- www.gestiondelconocimiento.com
- www.iese.edu/iese_es/index.html
- www.ipsum.com.mx/alianzas.html
- www.netlibrarybooktoolkit.com/content/library_patron_support/3
- www.oracle.com/lang/es/features/9iAS/index.html?t1as_bi.html
- www.sagent.es/
- www.sybase.es/inside/bobject.htm
- www.tupson.com/busintel.htm